Politique-cadre

sur la gouvernance et la gestion
des ressources informationnelles
des organismes publics

Québec

Politique-cadre

sur la gouvernance et la gestion
des ressources informationnelles
des organismes publics

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé par
le ministère des Services gouvernementaux.

Ce document a été produit par
la Direction des affaires publiques et des communications.

On peut obtenir de l'information complémentaire
sur le ministère des Services gouvernementaux
en s'adressant à la Direction des affaires publiques
et des communications, au 418 643-8383,
ou encore en consultant son site Web
à l'adresse suivante : http://www.msg.gouv.qc.ca/.

Dépôt légal – 4e trimestre 2010
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN imprimé: 978-2-550-60629-1
ISBN Web: 978-2-550-60630-7

© Gouvernement du Québec – 2010

MOT DE LA MINISTRE RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

La gouvernance et la gestion des ressources informationnelles au sein de l'État soulèvent des enjeux majeurs pour les citoyens, les entreprises, les organismes et l'administration publique, en fait pour l'ensemble de la société québécoise.

Au gouvernement du Québec, les sommes consacrées annuellement aux ressources informationnelles totalisent 2,6 milliards de dollars, si l'on tient compte des montants affectés à ces ressources dans le réseau de l'éducation et dans celui de la santé et des services sociaux.

Les investissements dans les ressources informationnelles constituent donc des engagements financiers d'envergure.

Une gouvernance à renforcer

Le 9 mars 2010, le Conseil du trésor adoptait la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, définissant des modalités améliorées de planification, d'autorisation et de suivi des projets dans les ressources informationnelles. La portée de cette directive reste cependant limitée.

Avec la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, le gouvernement va plus loin.

— Le gouvernement énonce pour la première fois une stratégie gouvernementale permettant de gérer de façon plus rigoureuse les ressources informationnelles à l'échelle de l'administration publique, incluant le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux.

— Le gouvernement définit avec clarté et précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant, ceux des organismes publics et des réseaux comme ceux des structures centrales.

— Le gouvernement précise les modalités de mise en œuvre des objectifs retenus, en énumérant un certain nombre d'actions déjà en cours de réalisation ou qui seront engagées à très court terme.

— Le gouvernement se dote de règles claires pour améliorer la planification, le suivi et l'intégration des ressources informationnelles au sein de l'administration publique québécoise.

L'adoption et la publication de la politique-cadre témoignent de l'importance que le gouvernement accorde aux ressources informationnelles, à leur bonne gestion et aux retombées attendues de leur gouvernance sur les services aux citoyens et aux entreprises. Elle démontre également l'importance que le gouvernement accorde à la gestion des finances publiques en s'assurant que chaque dollar investi dans le domaine des ressources informationnelles ait une incidence sur l'amélioration et l'efficience des opérations de l'État.

Avec cette politique-cadre, le gouvernement met en place un ensemble de moyens afin que l'administration publique relève le défi majeur de la gouvernance et de la gestion de ses ressources informationnelles.

Michelle Courchesne

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 11

PREMIÈRE PARTIE : 15
TIRER PROFIT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN TANT QUE LEVIER DE TRANSFORMATION

DEUXIÈME PARTIE : 23
INVESTIR DE FAÇON OPTIMALE ET RIGOUREUSE

2.1 L'ALLOCATION OPTIMALE DES SOMMES CONSACRÉES AUX RESSOURCES INFORMATIONNELLES 25
2.2 LA MISE EN COMMUN ET LA PROMOTION DES SERVICES PARTAGÉS 28
2.3 LA GESTION DES PROJETS GOUVERNEMENTAUX 31

TROISIÈME PARTIE : 35
OPTIMISER LA GESTION DE L'EXPERTISE ET DU SAVOIR-FAIRE

3.1 LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES DE QUALITÉ 37
3.2 L'ENCADREMENT DU RECOURS AUX RESSOURCES EXTERNES 39

QUATRIÈME PARTIE : 45
ASSURER LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

CINQUIÈME PARTIE : 53
TIRER PROFIT DES LOGICIELS LIBRES

SIXIÈME PARTIE : 59
LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE-CADRE : UN CADRE D'ACTION DISTINCT, DES RESPONSABILITÉS ACTUALISÉES

CONCLUSION 61

ANNEXE 1 63
ANNEXE 2 65
ANNEXE 3 67

SOMMAIRE

Par la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, le gouvernement se dote de règles claires pour améliorer la planification, le suivi et la reddition de comptes de l'ensemble des sommes consacrées dans ce domaine.

Considérant que plus de 2,6 milliards de dollars de fonds publics sont dépensés annuellement en ressources informationnelles par les organismes publics québécois, il est primordial d'agir à l'échelle de l'administration publique afin de pouvoir faire des choix stratégiques judicieux. Ces choix doivent s'établir en fonction de la réalité publique dans son ensemble. Par la politique-cadre, le gouvernement entend :

— tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation;

— investir de façon optimale et rigoureuse;

— optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire;

— assurer la sécurité de l'information;

— tirer profit des logiciels libres.

Les objectifs et les orientations[1] énoncés par le gouvernement requièrent l'instauration de nouvelles règles de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles. Sujettes à l'adoption d'un projet de loi à cet effet par l'Assemblée nationale, ces nouvelles règles remplaceront celles constituées par certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur le ministère des Services gouvernementaux.

Ces nouvelles règles visent notamment à définir un champ d'application approprié incluant tous les ministères et les organismes, budgétaires et autres que budgétaires, ainsi que les organismes du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux. Les entreprises du gouvernement seront également soumises à des obligations.

Ces règles s'inscriront dans un cadre juridique qui attribuera les pouvoirs requis en précisant les rôles et les responsabilités des parties prenantes. À ce chapitre, la politique-cadre s'appuie sur un dirigeant principal de l'information (DPI), des dirigeants sectoriels de l'information (DSI) pour chacun des ministères et des organismes et des dirigeants réseau de l'information (DRI) pour le réseau de l'éducation et pour le réseau de la santé et des services sociaux.

La gouvernance et la gestion des ressources informationnelles prévues dans la politique-cadre s'appuient principalement sur les outils de gestion (planification triennale, programmation annuelle, approbation, autorisation, suivis, bilans) de la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, actualisée en mars 2010 par le Conseil du trésor. Comme devrait le définir le projet de loi, le processus d'approbation et d'autorisation sera adapté à l'élargissement de son champ d'application afin de respecter les prérogatives par ailleurs dévolues et le cadre d'imputabilité associé.

1 Voir à l'annexe 1 le relevé complet des objectifs et des actions énoncés dans la présente politique-cadre.

Conscient que les technologies de l'information et des communications offrent un fort potentiel de gains de productivité, le gouvernement entend en tirer profit comme levier de transformation. Pour assurer l'optimisation des investissements en ressources informationnelles, la politique-cadre préconise la définition des priorités d'investissement et la production d'une reddition de comptes à l'échelle de l'administration publique québécoise. À cette fin, elle prévoit également la mise en commun et la promotion des services partagés en ciblant de façon systématique les situations de partage, de mise en commun, d'intégration et de réutilisation.

Pour concrétiser sa volonté d'optimiser les investissements, le gouvernement valorise la détermination de cibles concrètes en matière de partage et de mise en commun et la possibilité de confier certains projets à un organisme tiers, par exemple le Centre de services partagés du Québec. Sur un plan référentiel, la politique-cadre propose l'actualisation de l'architecture d'entreprise gouvernementale, l'élaboration et la mise en place de règles et de standards de même que la mise en place de mécanismes d'interopérabilité.

Enfin, le gouvernement exprime sa volonté de resserrer la gestion des projets et les mécanismes d'autorisation associés. En corollaire, il prévoit une diffusion des bonnes pratiques de gestion de projet, une surveillance adéquate de la réalisation des projets et une collecte d'information permettant d'assurer une diffusion élargie de l'information de gestion qui en découle.

Comme le précise la politique-cadre, le gouvernement préconise l'utilisation du logiciel libre lorsqu'il s'avère le meilleur choix et fera en sorte que les dirigeants aient le soutien nécessaire à cet effet. En réponse aux défis à relever en matière d'expertise et de savoir-faire dans le secteur des ressources informationnelles, la politique-cadre annonce le déploiement d'une stratégie de développement de la main-d'œuvre et un encadrement amélioré du recours aux ressources externes. L'adaptation des stratégies contractuelles aux besoins des organismes, la désignation d'un responsable en la matière, la mise à jour de la documentation de soutien, la disponibilité d'une formation et d'un accompagnement approprié et enfin un suivi et une reddition de comptes viennent en appui de cette stratégie.

Au titre de la sécurité de l'information, la politique-cadre prévoit la révision de la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre gouvernemental de gestion et d'une approche stratégique triennale. La production annuelle d'un rapport concernant les risques sur la sécurité de l'information de portée gouvernementale ainsi que la promotion de la sensibilisation à la sécurité de l'information figurent également parmi les énoncés de la politique-cadre pour contribuer à consolider la confiance des citoyens et des entreprises à l'égard des services gouvernementaux.

Avec la politique-cadre et le projet de loi qui lui conférera la portée requise, le gouvernement dotera l'administration publique québécoise d'une nouvelle philosophie de gestion des ressources informationnelles. Le gouvernement du Québec, à l'instar de maintes administrations publiques dans le monde, met ainsi à la disposition des dirigeants un encadrement et un accompagnement propices à l'amélioration des services, à l'efficience en matière de ressources informationnelles et à une saine gestion des deniers publics. L'importance de la reddition de comptes attendue témoigne de la volonté de transparence du gouvernement à cet égard.

INTRODUCTION

En rendant publique la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, le gouvernement affirme sa volonté que l'administration publique utilise pleinement et efficacement les possibilités offertes par les ressources informationnelles. La mise en place d'une série d'initiatives démontre également sa détermination à ce que les sommes qui y sont consacrées le soient de façon optimale et rigoureuse.

Les sommes consacrées en 2009-2010 en ressources informationnelles par les ministères et les organismes publics, dont ceux du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux, totalisent 2,6 milliards de dollars, soit l'équivalent de 4 % du budget de dépenses de programmes des ministères et des organismes.

Près de 60 % du budget de 2,6 milliards de dollars sont affectés à l'entretien et à l'exploitation des actifs informationnels, alors que 40 %, soit plus d'un milliard de dollars, permettent la réalisation de projets. L'ampleur et l'évolution des dépenses d'entretien et d'exploitation témoignent de la place importante et grandissante qu'occupent les ressources informationnelles au gouvernement du Québec.

Les technologies de l'information et des communications s'imposent comme une assise indispensable afin de permettre aux organismes publics de s'acquitter de leur mission et de satisfaire les besoins des citoyens et des entreprises. Elles figurent comme un élément clé sur lequel les citoyens, les entreprises et les administrations publiques s'appuient de plus en plus.

En fait, plusieurs activités et opérations répétitives ont été automatisées grâce aux technologies; le traitement de l'information porte dorénavant sur un volume accru de données et permet des analyses plus complexes. Il assure par le fait même une meilleure prestation de services mais également de meilleurs indicateurs de gestion. Aussi, de par les nombreux services en ligne mis à leur disposition, les citoyens et les entreprises du Québec peuvent désormais traiter avec le gouvernement en tout temps.

❑ De nouveaux défis auxquels le gouvernement doit faire face

Malgré ces acquis, et à l'instar de maintes administrations publiques[2], le gouvernement du Québec fait aujourd'hui face à de nouveaux défis. L'évolution des technologies et des besoins des citoyens et des entreprises impose désormais une approche intégrée pour l'ensemble de l'administration publique.

De plus, certains projets d'envergure ont connu des difficultés au cours des dernières années, interpellant ainsi les parlementaires. Le Vérificateur général du Québec et la Commission sur l'administration publique ont relevé certains points à améliorer relativement à la gouvernance des ressources informationnelles, à la gestion des projets, à la gestion des contrats dans ce domaine et à la rareté appréhendée des ressources humaines.

---

2 Voir à l'annexe 2 quelques exemples de gouvernance dans d'autres États.

❑ Une politique-cadre pour relever les défis

La politique-cadre se veut la pièce maîtresse du gouvernement du Québec pour s'adapter à cette nouvelle réalité et relever les divers défis en matière de ressources informationnelles. Cette politique-cadre poursuit six grandes finalités.

— Le gouvernement actualise, renforce et étend la portée de sa gouvernance des ressources informationnelles.

— Le gouvernement enrichit le rôle du dirigeant principal de l'information et précise la définition des rôles et des responsabilités en matière de ressources informationnelles des ministères et des organismes publics, incluant ceux du réseau de l'éducation de même que ceux du réseau de la santé et des services sociaux.

— La politique-cadre définit des orientations et donne un sens commun à la gouvernance et à la gestion des ressources informationnelles, permettant d'en assurer la cohérence à l'échelle de l'administration publique.

— Les dispositions prévues dans la politique-cadre imposent et favorisent plus de rigueur et de transparence en matière de gestion des ressources informationnelles.

— La politique-cadre favorise un meilleur usage des crédits alloués aux ressources informationnelles et axés sur des objectifs précis.

— La politique-cadre vise à maintenir, à développer et à encadrer dans de meilleures conditions le savoir-faire associé aux ressources informationnelles.

Ces finalités s'inscrivent dans cinq grands objectifs, qui seront abordés successivement dans la présente politique et auxquels se rattachent des actions spécifiques à mettre en œuvre. Les cinq objectifs sont les suivants :

— tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation;

— investir de façon optimale et rigoureuse;

— optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire;

— assurer la sécurité de l'information;

— tirer profit des logiciels libres.

❑ Le champ d'application de la politique-cadre

Cette politique-cadre vise tous les ministères et les organismes, qu'ils soient budgétaires ou autres que budgétaires, ainsi que les organismes des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

— Les ministères et les organismes font face à des défis de même nature. Les enjeux et les priorités qui en découlent sont essentiellement identiques. Le gouvernement entend donc assurer une gouvernance commune des ressources informationnelles pour tous les

organismes publics. Lorsque cela sera nécessaire, les lois et les règlements seront modifiés à cette fin.

— Le gouvernement étend la portée de la politique-cadre au réseau de l'éducation de même qu'au réseau de la santé et des services sociaux. Les sommes qu'ils consacrent aux ressources informationnelles le justifient. Les systèmes et les applications dont les réseaux disposent s'apparentent à ceux que l'on retrouve dans les ministères et les organismes. De plus, ils visent les mêmes citoyens. Par le fait même, des possibilités additionnelles de mise en commun et d'intégration pourront voir le jour.

Quant aux entreprises du gouvernement[3], le gouvernement leur fixe comme attente qu'elles adoptent chacune une politique en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles similaire à la présente politique-cadre et qui devra notamment prévoir la mise en place d'outils de gestion et de mécanismes d'approbation et d'autorisation de projets.

Dans la politique-cadre, le terme *organisme public* est utilisé pour désigner les ministères et les organismes, budgétaires et autres que budgétaires, ainsi que les organisations du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux.

❑ **Des joueurs clés : le dirigeant principal de l'information, les dirigeants sectoriels de l'information et les dirigeants réseau de l'information**

Le gouvernement enrichit la fonction du dirigeant principal de l'information et lui confie la responsabilité d'encadrer la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles.

— Le dirigeant principal de l'information sera responsable du déploiement de la politique-cadre à l'échelle de l'administration publique.

— Il assumera les responsabilités d'orientation, de planification et d'encadrement des ressources informationnelles.

— Il s'assurera que les actions engagées soient conformes aux objectifs d'affaires du gouvernement.

— Il veillera à optimiser les sommes consacrées en ressources informationnelles, notamment par une cohérence d'action de tous les organismes publics.

— Le dirigeant principal de l'information aura également la responsabilité de la coordination de la transformation organisationnelle nécessaire pour assurer la prestation de services et les services internes au gouvernement.

Chaque ministère et chaque organisme disposera d'un dirigeant sectoriel de l'information. Un dirigeant réseau de l'information sera également désigné pour chacun des réseaux – soit un dirigeant de l'information pour le réseau de l'éducation et un dirigeant de l'information pour le réseau de la santé et des services sociaux.

---

3 Les entreprises du gouvernement visées sont celles énumérées à l'annexe 3 de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., chapitre A-6.001) et dans laquelle on retrouve notamment Hydro-Québec, Loto-Québec et la Société des alcools du Québec.

Le dirigeant de l'information sectoriel veillera à l'application des règles de gouvernance et de gestion au sein de son organisme. Il en sera de même pour le dirigeant réseau de l'information qui veillera à l'application de ces règles par les organismes de son secteur.

❑ Une gouvernance intégrée

La politique-cadre a pour but de définir et de mettre en œuvre une gouvernance forte et intégrée des ressources informationnelles, applicable à l'ensemble des organismes publics afin d'atteindre les objectifs établis, de gérer les risques de façon adéquate et d'effectuer les investissements nécessaires à bon escient.

Sur le plan de la gestion, cette politique vient enrichir et renforcer les éléments actuellement en place dans la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, soit les modalités de planification, d'autorisation de projets, de suivi et de reddition de comptes.

❑ Une loi pour appuyer la politique-cadre

Bien que déjà des actions soient entreprises auprès des ministères et des organismes, notamment au regard des outils de gestion, la pleine atteinte des objectifs prévus à la politique-cadre est sujette à l'adoption par l'Assemblée nationale d'un projet de loi portant sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. Ainsi, les éléments clés de la politique-cadre s'inscriront dans ce projet de loi, lequel sera prochainement déposé pour adoption à l'Assemblée nationale.

Ce projet de loi aura notamment pour objet d'établir les règles de gouvernance et de gestion; d'établir clairement les organismes publics assujettis aux règles de gouvernance et de gestion; et d'instituer des fonctions de dirigeants de l'information conformes aux objectifs poursuivis et au champ d'application retenu.

PREMIÈRE PARTIE
TIRER PROFIT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN TANT QUE LEVIER DE TRANSFORMATION

Le premier objectif de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics est de tirer pleinement profit des ressources informationnelles, qui constituent un des principaux leviers de transformation organisationnelle. Cette transformation permettra de réaliser des gains en matière de productivité des organismes publics et favorisera une convergence des actions, tout en améliorant la prestation de services.

Dans cette perspective, le gouvernement privilégie trois actions :

— anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer;

— établir des objectifs quant aux gains de productivité;

— établir des objectifs au regard de l'adhésion, de l'harmonisation et de l'adaptation des prestations électroniques de services.

❑ L'apport des technologies

Les ressources informationnelles sont au cœur même de la mission des organismes publics. Au fil des années, les technologies ont permis des transformations notables au regard de la prestation des services. En effet, les employés de l'administration publique québécoise qui rendent des services aux citoyens et aux entreprises sont maintenant appuyés au quotidien par les technologies de l'information et des communications. Ils ont ainsi accès aux renseignements requis, souvent en temps réel, pour répondre au besoin de la personne ou du représentant de l'entreprise présent au bout du fil ou au comptoir de services.

Les technologies sont venues également appuyer les organismes publics dans leurs opérations administratives, notamment en ce qui a trait à l'entreposage et au traitement de l'information. Plusieurs programmes, comme l'assurance parentale et l'assurance médicaments, pourraient difficilement exister dans leur facture actuelle sans l'apport des technologies. Le traitement des déclarations de revenus tout comme l'aide financière aux études sont d'autres exemples où l'apport technologique fait une nette différence sur le plan de l'efficience et répond aux attentes des citoyens et des entreprises.

❑ Les progrès accomplis

Des progrès considérables ont été accomplis dans l'utilisation des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et des communications au sein de l'administration publique.

La majorité des organismes publics possèdent maintenant leur site Internet, au moyen duquel les citoyens et les entreprises peuvent s'informer ou effectuer des opérations plus ou moins complexes. Plusieurs services publics sont ainsi accessibles 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

De plus, Services Québec offre une voie d'accès unique aux informations et aux services publics, sans que les citoyens ou les entreprises aient nécessairement une connaissance précise de l'organisation mise en place pour soutenir ces services publics. En 2009-2010[4], le Portail gouvernemental de services a compté plus de 16 millions de visites et le Service québécois de changement d'adresse a été utilisé pour effectuer 642 868 transactions.

En un temps relativement limité, l'offre de services des organismes publics a été profondément transformée. Les organismes publics proposent aux citoyens comme aux entreprises un accès et des modes de consultation et de transaction exploitant les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

De son côté, le gouvernement tire des bénéfices importants de l'usage des ressources informationnelles. Quelques exemples permettent d'illustrer l'ampleur du chemin parcouru par l'administration publique québécoise à cet égard.

---

4 Rapport annuel de gestion 2009-2010 de Services Québec.

— En 2009-2010, un peu plus de trois millions de déclarations de revenus des particuliers ont été transmises par Internet. Revenu Québec a pu faciliter cette démarche pour le citoyen et réduire le coût de perception des impôts, l'ensemble des déclarations bénéficiant d'un traitement hautement automatisé.

— Le processus de distribution des prestations aux 120 000 prestataires du Régime québécois d'assurance parentale a été entièrement automatisé. Là aussi, le citoyen est gagnant et le coût de distribution des prestations a pu être maîtrisé grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

— L'assurance médicaments offre un autre exemple de gain de productivité : l'automatisation du système d'autorisation de paiement des médicaments a grandement allégé le processus de remboursement et réduit les coûts administratifs de plus de 23 %, représentant ainsi des économies annuelles de l'ordre de 1,3 million de dollars.

❑ Il faut aller plus loin

Quoique la prestation de services ait évolué grandement au sein de l'administration publique, les efforts doivent se poursuivre pour mieux intégrer l'offre de services et mettre en place des projets porteurs.

— Même si certaines prestations électroniques obtiennent aisément l'adhésion des citoyens et des entreprises, des efforts restent à faire sur le plan de l'efficience. Par exemple, dans son rapport annuel, Revenu Québec estime son taux d'utilisation moyen des principaux services en ligne à 37 % en 2009-2010, en hausse de 6,9 % par rapport à 2008-2009. Chez les particuliers le taux s'élève à 42,8 %, comparativement à 29,3 % pour les entreprises. La Société de l'assurance automobile du Québec vise 28,1 % au terme de l'année 2010 pour les opérations relatives au permis de conduire et à l'immatriculation, comparativement à 25,6 % au 31 décembre 2009.

— Il faut également miser sur le chemin parcouru et cibler des projets porteurs tant sur le plan de l'amélioration de la qualité et de l'accès aux services que sur celui de l'amélioration de l'efficience. ClicSÉQUR[5] volet Citoyen et volet Entreprise et Mon dossier Citoyen illustrent les pistes de consolidation et d'adaptation relatives à la prestation électronique de services qui favoriseront une meilleure intégration et une adhésion élargie.

L'administration publique québécoise doit donc établir un bilan de la maturité de sa prestation de services, qu'elle soit électronique ou non, afin de mieux cerner les besoins et les potentiels de développement et de consolidation, pour le plus grand bénéfice des citoyens, des entreprises et des finances publiques.

Elle doit aussi continuer à favoriser les technologies de l'information comme levier de transformation organisationnelle et pour ce faire, il sera essentiel que les organismes publics travaillent davantage en concertation et en cohérence.

Pour y arriver, le gouvernement privilégie les principes suivants :

5 Il s'agit du service québécois d'authentification gouvernementale qui permet d'utiliser un identifiant pour accéder, en toute sécurité, aux services en ligne de certains ministères et organismes du gouvernement du Québec.

— rendre ses services accessibles aux citoyens et aux entreprises selon leurs préférences, leurs capacités et leurs choix naturels. Il s'agit de maintenir les services traditionnels certes, mais également de tenir compte du fait qu'une bonne part des citoyens opte de plus en plus pour les services électroniques;

— adapter son offre de service selon l'évolution des besoins et des usages des citoyens et des entreprises, en tirant profit des innovations technologiques disponibles. La panoplie des appareils mobiles utilisés par les citoyens doit être considérée;

— maintenir des services publics sécuritaires et assurer la protection des informations confidentielles qu'il détient. Le public doit se sentir en confiance dans sa relation avec le gouvernement et ses partenaires;

— retirer les barrières organisationnelles afin que la relation du citoyen ou de l'entreprise avec le gouvernement non seulement soit plus efficace, plus simple et sans redondance, mais qu'elle soit perçue comme telle;

— mettre en commun et intégrer l'information technique et l'information de gestion ainsi que les connaissances détenues par l'ensemble des organismes publics afin d'optimiser l'utilisation des ressources et le développement des services;

— favoriser l'interaction et la collaboration entre les ministères, les organismes, les partenaires, les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, les citoyens, les entreprises et la société québécoise en général. Les services en ligne de l'État devront pouvoir être intégrés par tout acteur public ou privé de la société qui désire améliorer son offre de service;

— mettre de l'avant des actions à valeur ajoutée qui répondent rapidement et à moindre coût aux besoins des citoyens et des entreprises. Ces actions doivent être mesurées à l'aide d'indicateurs significatifs;

— revoir régulièrement ses façons de faire, mettre l'innovation au cœur de sa prestation de services et soutenir le développement des compétences du personnel de l'État;

— respecter les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable.

❑ **Orientation : Saisir toutes les perspectives amenées par les ressources informationnelles**

— L'administration publique doit mettre à profit les technologies de l'information et des communications pour réaliser des gains de productivité. Si ces gains sont souvent intimement liés à la prestation de services, certains sont directement associés au processus de gestion, à l'intégration et au partage des ressources. Il importe que la planification des activités et des projets les mette en perspective.

— Dans un souci constant d'accroître la satisfaction des citoyens et des entreprises, il importe aussi de poursuivre le développement de la prestation de services afin qu'elle soit consolidée et adaptée à l'évolution technologique ainsi qu'aux besoins des citoyens et des entreprises. Par ailleurs, des gains d'efficience découleront de l'accroissement de la migration et de l'adhésion des citoyens et des entreprises à ce mode de prestation.

— De plus, afin de favoriser la convergence de multiples initiatives, on doit définir et aligner les priorités d'action en matière de ressources informationnelles. Celles-ci seront connues de tous les organismes publics, ce qui permettra de dégager notamment les perspectives de mise en commun.

❑ **Les actions annoncées par le gouvernement**

Afin de saisir ces occasions que fournissent les ressources informationnelles, le gouvernement engage les actions suivantes.

■ Anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer

Le gouvernement a déjà mis en place une série d'initiatives qu'il entend consolider et qui lui permet d'anticiper les perspectives d'avenir et le plein potentiel qu'apporteront les ressources informationnelles dans la transformation des services et l'efficience de ses opérations. Parmi ces initiatives, une vigie rigoureuse de l'évolution des différentes technologies disponibles et à venir, portant sur le développement du gouvernement en ligne, l'architecture d'entreprise, l'intégration des systèmes et la sécurité sont celles qui méritent une attention particulière. Ces initiatives contribuent à mieux saisir les possibilités découlant des technologies émergentes d'Internet et de leur utilisation, dont les réseaux sociaux, les technologies mobiles, la géomatique et d'autres innovations à venir.

Cette efficacité accrue découle du fait que les ressources informationnelles d'aujourd'hui et de demain offrent de plus grandes possibilités de réutilisation, de mise en commun et de gestion de l'information, ce qui permet de réduire les développements en silo et de rationaliser les sites Web gouvernementaux ainsi que les infrastructures technologiques.

- Établir des objectifs quant aux gains de productivité

Les organismes publics devront évaluer et valoriser la réalisation des gains de productivité pouvant découler des ressources informationnelles, par exemple par la numérisation des documents en lieu et place de l'entreposage physique, une téléphonie plus performante et mieux utilisée ou encore une meilleure information de gestion favorisant une meilleure prise de décisions et une optimisation des processus. Le dirigeant principal de l'information devra être informé de l'évaluation de ces gains de productivité et les rapports annuels des organismes publics devront également en faire état.

- Établir des objectifs au regard de l'adhésion, de l'harmonisation et de l'adaptation des prestations électroniques de services

Les organismes publics devront rendre compte annuellement, ou sur demande du dirigeant principal de l'information, du taux d'adhésion des citoyens et des entreprises aux services du gouvernement en ligne de même que de sa progression. Ils feront état également de l'avancement des projets de nouveaux services ou d'amélioration des services en ligne. Ils devront enfin démontrer, dans leur rapport annuel, l'apport des services en ligne à l'amélioration de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises.

❑ **Orientation : Saisir toutes les perspectives amenées par les ressources informationnelles**

— L'administration publique doit mettre à profit les technologies de l'information et des communications pour réaliser des gains de productivité. Si ces gains sont souvent intimement liés à la prestation de services, certains sont directement associés au processus de gestion, à l'intégration et au partage des ressources. Il importe que la planification des activités et des projets les mette en perspective.

— Dans un souci constant d'accroître la satisfaction des citoyens et des entreprises, il importe aussi de poursuivre le développement de la prestation de services afin qu'elle soit consolidée et adaptée à l'évolution technologique ainsi qu'aux besoins des citoyens et des entreprises. Par ailleurs, des gains d'efficience découleront de l'accroissement de la migration et de l'adhésion des citoyens et des entreprises à ce mode de prestation.

— De plus, afin de favoriser la convergence de multiples initiatives, on doit définir et aligner les priorités d'action en matière de ressources informationnelles. Celles-ci seront connues de tous les organismes publics, ce qui permettra de dégager notamment les perspectives de mise en commun.

❑ **Les actions annoncées par le gouvernement**

Afin de saisir ces occasions que fournissent les ressources informationnelles, le gouvernement engage les actions suivantes.

■ Anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer

Le gouvernement a déjà mis en place une série d'initiatives qu'il entend consolider et qui lui permet d'anticiper les perspectives d'avenir et le plein potentiel qu'apporteront les ressources informationnelles dans la transformation des services et l'efficience de ses opérations. Parmi ces initiatives, une vigie rigoureuse de l'évolution des différentes technologies disponibles et à venir, portant sur le développement du gouvernement en ligne, l'architecture d'entreprise, l'intégration des systèmes et la sécurité sont celles qui méritent une attention particulière. Ces initiatives contribuent à mieux saisir les possibilités découlant des technologies émergentes d'Internet et de leur utilisation, dont les réseaux sociaux, les technologies mobiles, la géomatique et d'autres innovations à venir.

Cette efficacité accrue découle du fait que les ressources informationnelles d'aujourd'hui et de demain offrent de plus grandes possibilités de réutilisation, de mise en commun et de gestion de l'information, ce qui permet de réduire les développements en silo et de rationaliser les sites Web gouvernementaux ainsi que les infrastructures technologiques.

- Établir des objectifs quant aux gains de productivité

Les organismes publics devront évaluer et valoriser la réalisation des gains de productivité pouvant découler des ressources informationnelles, par exemple par la numérisation des documents en lieu et place de l'entreposage physique, une téléphonie plus performante et mieux utilisée ou encore une meilleure information de gestion favorisant une meilleure prise de décisions et une optimisation des processus. Le dirigeant principal de l'information devra être informé de l'évaluation de ces gains de productivité et les rapports annuels des organismes publics devront également en faire état.

- Établir des objectifs au regard de l'adhésion, de l'harmonisation et de l'adaptation des prestations électroniques de services

Les organismes publics devront rendre compte annuellement, ou sur demande du dirigeant principal de l'information, du taux d'adhésion des citoyens et des entreprises aux services du gouvernement en ligne de même que de sa progression. Ils feront état également de l'avancement des projets de nouveaux services ou d'amélioration des services en ligne. Ils devront enfin démontrer, dans leur rapport annuel, l'apport des services en ligne à l'amélioration de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises.

DEUXIÈME PARTIE
INVESTIR DE FAÇON OPTIMALE ET RIGOUREUSE

Le deuxième objectif de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics vise à assurer une gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées dans ce domaine. Le caractère stratégique et les montants en cause imposent plus que jamais que le gouvernement investisse de façon optimale et rigoureuse.

Pour investir de façon optimale et rigoureuse, le gouvernement oriente les efforts dans trois directions :

— procéder à une allocation optimale des sommes consacrées en ressources informationnelles;

— favoriser les services partagés ainsi que la mise en commun et l'intégration des solutions;

— porter une attention particulière à la gestion des projets gouvernementaux.

2.1 L'ALLOCATION OPTIMALE DES SOMMES CONSACRÉES AUX RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Comme tout investissement, les sommes consacrées aux ressources informationnelles doivent être allouées de façon optimale. Cette allocation budgétaire doit trouver un juste équilibre entre le maintien et l'évolution des actifs informationnels déjà en place et les nouveaux projets, tout en assurant la continuité des services aux citoyens et aux entreprises de même que le bon fonctionnement de l'administration publique.

Outre les sommes de l'ordre de 2,6 milliards consenties annuellement, les besoins croissants d'amélioration des infrastructures et la nécessité d'assurer leur pérennité sont des facteurs qui militent en faveur d'un resserrement et d'un renforcement des règles de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles.

❑ Des systèmes fiables et des directives éprouvées de gestion des ressources

Les efforts consentis, année après année, ont permis de constituer une infrastructure informationnelle de grande qualité sur laquelle les organismes publics s'appuient afin de remplir leur mission, d'offrir des services de qualité aux citoyens et d'être toujours plus efficients dans leurs façons de faire.

Par ailleurs, le processus budgétaire et les différentes directives existantes encadrent déjà les décisions d'investissement en matière de ressources informationnelles pour un certain nombre d'organismes publics.

— Avant toute décision, les organismes publics doivent définir de façon précise les solutions envisagées. Il leur faut évaluer les coûts projetés ainsi que les bénéfices prévus.

— La Directive sur la gestion des ressources informationnelles, adoptée par le Conseil du trésor le 9 mars 2010, a réaffirmé la détermination du gouvernement à disposer d'un portrait détaillé de l'utilisation des ressources informationnelles et des sommes qui y sont consacrées, afin d'effectuer des choix optimaux. Cette directive a notamment établi de nouvelles règles de gouvernance. Outre les suivis et les bilans requis, une planification triennale et une programmation annuelle sont exigées en vertu de la directive. Aussi, un processus d'autorisation de projet modulé selon l'ampleur des coûts a été instauré.

❑ Un enjeu financier majeur nécessitant une vision à long terme

Le gouvernement doit consentir les sommes nécessaires pour maintenir en bon état de fonctionnement les systèmes qui sont à la base de toutes ses activités et des services publics.

À cet effet, l'administration publique fait face à plusieurs enjeux.

— L'entretien et la mise à niveau des systèmes, des bases de données et des processus sont complexes et doivent être effectués dans un environnement technologique marqué par un rythme accéléré de changements et d'innovations.

— Ces changements et ces innovations posent un défi de taille étant donné que plusieurs systèmes technologiques des grands organismes et des ministères à haut volume de transactions ont été conçus, développés et implantés au début des années quatre-vingt-dix. Vingt ans plus tard, beaucoup d'entre eux atteignent la fin de leur vie utile.

  — Dans plusieurs cas, les logiciels clés ne seront bientôt plus soutenus par les fabricants.

  — Dans d'autres cas, les langages de programmation à la base des systèmes utilisés ne correspondent plus aux technologies actuelles.

  — D'une façon générale, des systèmes vieillissants doivent faire l'objet d'investissements importants, afin d'en assurer la continuité et le renouvellement.

— Les grands projets en ressources informationnelles sont complexes. Ils nécessitent des efforts et des investissements majeurs comportant un niveau de risque souvent élevé.

❑ **Orientation : assurer la pertinence, la cohérence et la valeur ajoutée des investissements au meilleur coût**

— Le gouvernement met en place de nouvelles exigences et une démarche améliorée afin d'assurer la pertinence et la cohérence des sommes consacrées en ressources informationnelles.

— Les investissements devront contribuer à améliorer l'efficacité et la productivité de l'État. Dans cette perspective, les projets devront être harmonisés les uns par rapport aux autres, lorsque possible, afin d'assurer une meilleure intégration des traitements et des données à l'échelle de l'administration publique.

— Dans chaque projet, les organismes publics devront procéder à une analyse systématique des possibilités de mise en commun, de partage et de réutilisation. Ils devront évaluer les économies d'échelle potentielles.

— Les organismes publics devront investir dans la réalisation de projet engendrant le plus de bénéfices. Les évaluations effectuées devront présenter de solides garanties quant au maintien des services et à l'obtention des bénéfices attendus. Elles devront également prendre en compte toutes les retombées associées aux investissements.

— Les organismes publics devront prévoir et mettre de l'avant tous les moyens pour assurer la pérennité de leurs actifs informationnels et le maintien du niveau de services.

❑ **Les actions annoncées par le gouvernement**

Le gouvernement entreprend immédiatement deux actions visant à assurer l'allocation optimale des investissements en ressources informationnelles.

- Déterminer des priorités d'investissement

Chaque organisme public devra produire, pour chaque exercice financier, une planification triennale de ses projets et activités en ressources informationnelles. À partir de cette planification, le dirigeant principal de l'information devra établir et recommander au Conseil du trésor des priorités d'investissement. Les priorités seront déterminées au terme d'un arbitrage entre un certain nombre d'exigences concurrentes, soit :

— les activités d'entretien et de mise à niveau;

— le renouvellement, l'amélioration et l'évolution des systèmes existants;

— l'élaboration de nouveaux services et de nouveaux systèmes, plus efficients, plus fiables et mieux adaptés aux besoins des citoyens ou à ceux des entreprises.

Le dirigeant principal de l'information devra s'assurer que l'ensemble des activités planifiées correspond à une vision à long terme et aux orientations établies par le gouvernement, notamment en matière de gouvernement en ligne. Par cette démarche, le gouvernement veut améliorer la performance et la cohérence des activités à l'échelle de l'administration publique. Le dirigeant principal de l'information s'assurera, avec les dirigeants sectoriels de même que les dirigeants réseau, qu'un partage d'expérience et d'expertise soit effectué afin de permettre à tous de capitaliser sur les bons coups, d'éviter les doubles emplois et, évidemment, de ne pas répéter les erreurs du passé, le cas échéant.

De même, chaque organisme public devra déposer une programmation annuelle de l'utilisation prévue des sommes qu'il entend consacrer en ressources informationnelles pour l'année en cours. Cette programmation annuelle produite par les organismes publics sera un autre outil de gestion permettant de suivre le déroulement de la planification triennale. Cet outil fera notamment état des efforts qui seront consacrés durant l'année à l'entretien des systèmes déjà en place, au parachèvement ou au démarrage de nouveaux projets.

- Produire une reddition de comptes élargie

Avec la politique-cadre, le gouvernement affirme sa volonté de poursuivre et de renforcer les actions mises de l'avant par la Directive sur la gestion des ressources informationnelles et met en place un cadre élargi de reddition de comptes. Cette reddition de comptes annuelle permettra d'évaluer avec plus de précision les sommes et les efforts requis et consacrés en matière de ressources informationnelles et de déterminer leurs impacts sur la gestion, les résultats et les bénéfices obtenus.

— Cette reddition de comptes sera intégrée notamment dans le rapport annuel de gestion ou, le cas échéant, dans le rapport d'activités des organismes publics.

— Elle permettra d'apprécier la performance de la gestion, par rapport aux actifs et aux projets, ainsi que du respect des orientations gouvernementales en matière de gouvernement en ligne. Elle permettra également de jeter un œil critique sur la gestion des ressources humaines, tant internes qu'externes, affectées aux ressources informationnelles,

notamment au regard des fonctions stratégiques, des actifs informationnels et de la gestion de projet.

— Chaque projet fera l'objet d'un suivi systématique et d'un bilan de fin de projet. Ce bilan permettra de rendre compte de la gestion du projet, des ressources affectées ainsi que des résultats obtenus.

Le dirigeant principal de l'information devra produire annuellement, pour le Conseil du trésor, une analyse des résultats et des bénéfices obtenus et formuler des recommandations quant à la gestion des ressources informationnelles par les organismes publics. Il devra diffuser au sein de l'administration publique les différentes informations de gestion ainsi collectées et transmettre aux décideurs et gestionnaires en ressources informationnelles les pratiques exemplaires en matière de gestion de projet.

2.2 LA MISE EN COMMUN ET LA PROMOTION DES SERVICES PARTAGÉS

Les organismes publics sont en mesure de préciser leurs besoins particuliers en matière de ressources informationnelles. Considérés individuellement, ces besoins sont pour la plupart justifiés et les solutions mises en place, adéquates. Or, un aperçu des besoins de l'ensemble de l'administration publique permettra de repérer et de réaliser des occasions d'affaires multisectorielles qui pourraient générer des économies d'échelle et des bénéfices accrus pour les citoyens et les entreprises.

Dans un contexte de resserrement des ressources financières et de forte concurrence pour recruter des ressources humaines qualifiées, le gouvernement n'a pas le choix : il lui faut optimiser les façons de faire de l'administration publique en privilégiant l'intégration et la mise en commun de l'expertise, de l'information, des solutions et des infrastructures.

❑ **Orientation : favoriser la mise en commun et l'intégration**

— Toute fonction d'information ou système en dehors du domaine de spécialisation d'un organisme public ou d'un réseau a le potentiel d'être partagé.

— Les services de base d'une infrastructure technologique, tels que ceux liés à la gestion des réseaux et des serveurs, sont similaires d'une organisation à l'autre. Il devient donc impératif de mettre en place de nouvelles façons de faire, fondées sur des normes d'interopérabilité permettant de briser les silos technologiques. On doit privilégier le partage et l'intégration des services et des infrastructures plutôt que leur réplication.

— Cette démarche privilégiant le partage doit s'étendre au savoir-faire disponible. Ce savoir-faire contribuera à assurer l'acquisition et le maintien des compétences.

— Toutes les possibilités offertes par le développement des technologies doivent être utilisées afin de rendre accessibles les services gouvernementaux dans les nouveaux médias utilisés par les citoyens et les entreprises, et de rendre également accessible une information partageable entre les organismes publics.

❑ Les actions annoncées par le gouvernement

Le gouvernement priorise la mise en commun et le partage de l'information, du traitement qui en est fait et des infrastructures. En continuité avec la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, la politique-cadre énumère un certain nombre d'actions et d'initiatives qu'il entend engager à cette fin.

- Cibler de façon systématique les situations de partage, de mise en commun, d'intégration et de réutilisation

La planification triennale des organismes publics, laquelle est révisée annuellement, procure une perspective gouvernementale des besoins technologiques à venir et de la capacité organisationnelle d'y répondre. Cette planification permet de repérer de façon rapide et systématique les possibilités de partage, de mise en commun, d'intégration et de réutilisation. Elle permet également de vérifier le respect des orientations et des standards gouvernementaux.

- Confier certains projets au Centre de services partagés du Québec

Le dirigeant principal de l'information pourra recommander au Conseil du trésor que la réalisation d'un projet, en tout ou en partie, soit confiée au Centre de services partagés du Québec, ou à un autre organisme public en raison de l'expérience qu'il a développée dans le domaine concerné.

Le dirigeant principal de l'information pourra également voir à ce qu'un organisme bénéficie de l'accompagnement requis, notamment par le Centre de services partagés du Québec, dans le cadre de certains projets ou activités.

- Actualiser l'architecture d'entreprise gouvernementale

Le dirigeant principal de l'information devra actualiser l'architecture d'entreprise gouvernementale, en mettant l'accent sur le développement et la promotion des services communs. Cette actualisation se fera avec la contribution de tous les organismes publics et, à cette fin, le dirigeant principal de l'information verra à ce que les dirigeants sectoriels et les dirigeants réseau collaborent activement.

L'architecture d'entreprise gouvernementale définit l'organisation, le partage, la sécurité de l'information et l'harmonisation des informations, des processus d'affaires, des applications et des technologies utilisées, dans le but de développer les ressources informationnelles et de les faire évoluer de façon optimale. La dernière version de cette architecture remonte à 2003.

La nouvelle architecture d'entreprise gouvernementale permettra de mieux cibler les projets ou les perspectives apportant un éclairage quant au partage des ressources et du savoir-faire. Dans son exercice de révision, le dirigeant principal de l'information devra s'appuyer sur une vision à long terme de l'évolution des ressources informationnelles et des perspectives d'avenir qu'elles généreront.

- Élaborer des règles et des standards et les mettre en place

La mise en commun et le partage de l'information, des ressources et du savoir-faire seront soutenus au moyen de guides, de règles et de standards. Le but est de favoriser la mise en commun des informations et le regroupement des services de prestation électronique. Ces règles et standards vont accroître l'accès aux services publics, pour le citoyen, mais également simplifieront ses démarches de recherche d'information[6].

- Mettre en place des mécanismes d'interopérabilité

L'interopérabilité représente la possibilité pour des systèmes informatiques différents d'échanger des données et des services informatiques. C'est donc la faculté qu'ont des systèmes de fonctionner conjointement et de donner accès à leurs ressources de façon réciproque. De nombreux gouvernements, comme ceux de la France, du Royaume-Uni, de l'Australie et des États-Unis, ont mis en place des mécanismes d'interopérabilité.

À titre de référence en cette matière, le gouvernement s'est donné un Cadre commun d'interopérabilité. Ce cadre est un ensemble de normes et de standards permettant d'assurer l'interopérabilité des systèmes d'information des organismes publics, des clients, des fournisseurs, des partenaires et des mandataires du gouvernement.

Le dirigeant principal de l'information définit le contenu du cadre commun d'interopérabilité de l'administration québécoise. Les normes et les standards ouverts retenus dans le cadre commun d'interopérabilité doivent être utilisés et suivis par les organismes publics au moment de choisir les produits qu'ils utiliseront ou de développer leurs systèmes.

- Déterminer des cibles concrètes de partage et d'intégration

Le dirigeant principal de l'information devra proposer des cibles concrètes de partage et d'intégration des infrastructures technologiques et d'amélioration de leur gestion. Il verra à la promotion d'un tel partage et s'assurera que tous les moyens seront disponibles, dont le financement, pour en arriver à une solution viable pour tous.

6 L'annexe 3 énumère les standards, modèles, guides et pratiques ayant déjà été adoptés par le Conseil du trésor ou qui lui seront soumis prochainement.

2.3 LA GESTION DES PROJETS GOUVERNEMENTAUX

Bon nombre de projets dans lesquels l'administration publique devra investir au cours des prochaines années seront de grande envergure et toucheront simultanément plusieurs secteurs. La gestion de tels projets s'avère complexe. Elle nécessite la participation de différents intervenants et donne souvent lieu à des ajustements importants quant à la portée, aux objectifs, au budget et aux échéanciers initialement prévus. Il est important de rester vigilant et c'est pourquoi le gouvernement entend renforcer les pratiques de gestion des projets.

❑ Une longue expérience

Le gouvernement possède une longue expérience en gestion de projets de développement et de déploiement de solutions sur mesure faisant appel aux technologies de l'information. Les succès rencontrés comme les difficultés qu'il a fallu surmonter sont sources d'enseignement pour l'avenir.

Des besoins et des objectifs clairement ciblés ainsi qu'une gouvernance forte et appuyée de la haute direction figuraient parmi les conditions de réussite des projets dont la réalisation s'est démarquée favorablement au cours des dernières années.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées dans le cadre de certains projets démontrent qu'une approche graduelle devient presque un incontournable, principalement pour les projets de grande envergure. Une gouvernance plus forte, un dossier d'affaires plus étoffé comportant un calcul de coûts rigoureux et une organisation de projet conforme aux pratiques de gestion sont des éléments essentiels pour réduire les risques et accroître les gains.

❑ La nécessité de passer à un portefeuille de projets multisectoriels

Le gouvernement fait maintenant face à un nouveau défi. L'expérience gouvernementale a été acquise dans un contexte où le développement des ressources informationnelles était le plus souvent réalisé au niveau de chaque organisme public. La gestion des projets était de nature sectorielle : seuls les besoins de l'organisme ou du réseau étaient pris en compte.

Le contexte a changé. Il importe maintenant de détenir un portefeuille intégré de tous les projets des organismes publics, afin de mieux planifier les activités et le déploiement des ressources humaines, d'intégrer les solutions lorsque requis, d'assurer un meilleur suivi et de produire une reddition de comptes consolidée. La planification triennale sera l'un des outils privilégiés pour produire un tel portefeuille.

Avec la politique-cadre, le gouvernement prend acte de cette nouvelle réalité et met en place un mode de gestion des projets gouvernementaux mieux adapté à leur envergure et à leur caractère multisectoriel.

❑ **Orientation : améliorer la gestion des projets en misant sur une approche transparente et collective**

— Le gouvernement met en place une nouvelle démarche de gouvernance et de gestion des projets gouvernementaux, mieux adaptée à leur envergure et à leur caractère multisectoriel.

— Les organismes publics devront être plus vigilants quant à l'usage des meilleures pratiques.

— De plus, l'ensemble de l'administration publique doit avoir accès à l'information de gestion nécessaire pour être en mesure de suivre le déroulement, la performance et la livraison des projets en ressources informationnelles et des bénéfices en découlant.

❑ **Les actions annoncées par le gouvernement**

Afin d'assurer une gestion rigoureuse et transparente des projets gouvernementaux en ressources informationnelles, le gouvernement annonce les actions suivantes.

■ Resserrer la gestion de projet

Le succès d'un projet repose sur plusieurs facteurs et de bonnes pratiques, dont :

— un besoin d'affaires précis, bien évalué, exprimé clairement et compris par l'ensemble des ressources engagées dans sa réalisation;

— une solution qui répond aux besoins et qui est construite sur les acquis gouvernementaux, le cas échéant (réutilisation, partage, mise en commun);

— un découpage des livraisons efficient, qui comporte des échéanciers réalistes tenant compte des contraintes et des enjeux;

— des coûts et des efforts bien estimés sans marge d'erreur excessive;

— une gestion des risques, du transfert des connaissances et de l'expertise;

— une gestion du changement prévue dès le début du projet et déployée en continu auprès de l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les utilisateurs;

— une organisation de projet efficace et efficiente qui s'appuie sur une structure claire en ce qui concerne les rôles et les responsabilités, ayant l'appui de la haute direction;

— de bons mécanismes de suivi et d'assurance qualité;

— un plan d'entretien des actifs;

— des ressources imputables et responsables devant les autorités et le dirigeant de l'information sectoriel ou réseau;

— la mise en place de bureaux de projets pour assurer la réalisation de ces actions.

Le dirigeant principal de l'information devra s'assurer que ces bonnes pratiques sont connues et appliquées à l'ensemble des projets de l'administration publique.

- Resserrer les mécanismes d'autorisation des projets

Actuellement, les paramètres d'autorisation prévus à la directive adoptée par le Conseil du trésor en mars 2010 se résument ainsi :

— pour les projets de cinq millions de dollars et plus, un dossier de présentation stratégique et un dossier d'affaires sont exigés;

— pour les projets compris entre un et cinq millions de dollars, seul un dossier d'affaires est exigé, à moins d'avis contraire du dirigeant principal de l'information;

— pour les projets de moins de un million de dollars, seul un dossier justificatif est requis.

Étant donné les risques associés à des projets de cinq millions de dollars et plus, les paramètres d'autorisation prévus à la directive actuellement en vigueur seront resserrés.

— Dans un premier temps, une autorisation au regard du dossier de présentation stratégique sera requise. Ce dossier devra notamment comprendre les éléments nécessaires pour démontrer la pertinence de réaliser un grand projet, la justification de l'option choisie, le mode de réalisation du projet ainsi qu'une estimation sommaire des coûts totaux et des bénéfices.

— Une seconde autorisation sera requise à la suite de la présentation d'un dossier d'affaires initial. Ce dossier comprendra la solution d'affaires, les stratégies de réalisation, de gestion du changement, de mise en œuvre et de gestion des risques, l'évaluation des coûts totaux d'implantation, de continuité et d'évolution de même que les bénéfices prévus.

— Une troisième autorisation sera exigée, une fois le dossier d'affaires final déposé. Ce dossier devra présenter de façon plus complète et réaliste tous les éléments du projet. Il s'agira en fait d'une actualisation du dossier d'affaires initial, et pour lequel la marge d'erreur au regard du coût sera d'au plus 10 %.

Toutes ces étapes permettront de bien cerner le besoin à couvrir, d'évaluer les meilleures solutions possibles, d'évaluer avec plus de précision les coûts du projet et d'apprécier le calendrier des phases de réalisation. Chaque phase d'autorisation de projet sera l'occasion de démontrer que les bonnes pratiques de gestion sont appliquées et favorisera par le fait même une meilleure prise de décision.

Comme indiqué précédemment, il pourra être recommandé que le projet soit confié au Centre de services partagés du Québec ou à un organisme détenant un savoir-faire approprié ou de pointe. Dans certains cas, le dirigeant principal de l'information devra prévoir une formule d'accompagnement pour un organisme public ayant moins d'expérience en ressources informationnelles ou en gestion de projet.

Dans chaque projet, l'organisme responsable devra clairement énoncer la stratégie d'affectation des ressources humaines. Cette dernière tiendra notamment compte des compétences considérées comme stratégiques à l'interne, de la stratégie d'affectation des ressources contractuelles, du transfert des connaissances liées au projet, de la gestion du changement et du plan d'entretien.

- Collecter l'information de gestion et surveiller le déroulement

Le gouvernement s'assurera que les outils nécessaires pour disposer de l'information de gestion concernant les projets et pour en surveiller le déroulement soient mis en place.

— Les organismes publics auront l'obligation de produire un état de situation pour chaque projet. Les différents états de situation seront utilisés pour alimenter un tableau de bord gouvernemental des projets.

— Le dirigeant principal de l'information devra effectuer un suivi des projets sur la base de certains critères, dont les risques associés au projet. Le dirigeant principal de l'information pourra faire appel à cette fin à des comités d'experts pour le soutenir dans son action. Les dirigeants sectoriels de l'information et les dirigeants réseau de l'information auront les mêmes responsabilités pour ce qui est du suivi des projets.

— Tout dépassement ou perspective de dépassement de coûts de plus de 10 % de la valeur estimée lors de l'autorisation devra faire l'objet d'une autre autorisation. Le dirigeant principal de l'information en sera informé et devra soumettre ses recommandations au Conseil du trésor dans le cas des ministères et des organismes budgétaires. Pour les autres organismes publics, il pourra adresser des commentaires aux dirigeants d'organismes ou au sous-ministre des ministères responsables des réseaux. Un registre des écarts d'évaluation devra être constitué afin d'obtenir un élément de mesure de risques associés à un organisme donné.

— Tous les organismes publics fourniront un bilan de fin de projet.

- Diffuser l'information de gestion

Le dirigeant principal de l'information devra colliger, partager et diffuser, dans l'ensemble de l'administration publique, les informations de gestion des organismes publics relatives aux ressources informationnelles. Le dirigeant principal de l'information devra y souligner les projets et les pratiques méritant mention et faire état des facteurs de réussite ou, le cas échéant, d'échec.

Le dirigeant principal de l'information rendra compte au Conseil du trésor de l'état de santé des projets.

TROISIÈME PARTIE
OPTIMISER LA GESTION DE L'EXPERTISE ET DU SAVOIR-FAIRE

Le troisième objectif énoncé par le gouvernement vise l'optimisation de la gestion de l'expertise et du savoir-faire.

Plus précisément, le gouvernement entend faire porter ses efforts dans deux directions :

— maintenir et développer des ressources humaines de qualité;

— encadrer le recours aux ressources externes.

3.1 LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES DE QUALITÉ

Au sein de l'administration publique comme dans l'ensemble des organisations, l'amélioration des services offerts repose avant tout sur des ressources humaines de qualité. Le bon fonctionnement des ressources informationnelles dépend de la disponibilité de systèmes solides, mais surtout de la présence de ressources humaines compétentes.

❑ Des efforts dont les résultats peuvent maintenant être mesurés

L'évolution observée dans les organismes publics démontre qu'ils ont su, au fil des années, se doter d'un personnel qualifié en ressources informationnelles. Ils ont également renforcé la compétence de leurs ressources dans les domaines d'affaires propres à leur organisation. À titre d'exemple, dans les ministères et les organismes gouvernementaux, plus de 6 500 postes sont en lien avec le domaine des ressources informationnelles, dont 82 % se retrouvent dans des directions spécialisées en la matière et 18 %, dans les directions du domaine d'affaires ou d'autres secteurs d'activité de l'organisme.

Les organismes publics ont également adopté des méthodes et des processus de travail efficients et efficaces. L'administration publique peut maintenant compter sur des ressources humaines maîtrisant un grand nombre de compétences. On peut penser notamment aux domaines de la sécurité de l'information, du conseil en architecture d'affaires et de la gestion de projet. La reconnaissance de la spécificité des emplois dans le domaine des ressources informationnelles illustre cette compétence et cette excellence.

S'appuyant sur ces acquis, le gouvernement veut s'assurer que la maîtrise permanente des fonctions considérées comme stratégiques soit assumée par le personnel de l'organisation.

❑ La gestion des ressources humaines comporte plusieurs difficultés particulières

L'administration publique doit composer avec le départ à la retraite de ses spécialistes les plus expérimentés, au moment même où le besoin de personnel augmente et où le marché du travail est peu favorable aux employeurs, vu la rareté de ce type de ressources.

— Selon les données les plus récentes, 16 % des professionnels en ressources informationnelles dans les organismes publics ont pris leur retraite entre avril 2006 et mars 2010. L'administration gouvernementale est aux prises avec une diminution significative du personnel expérimenté.

— On constate un désintérêt des jeunes pour les carrières en technologies de l'information et des communications. Depuis 2001, les inscriptions aux programmes postsecondaires en informatique et dans les domaines connexes ont diminué de 29 % au Québec et de 33 % dans l'ensemble du Canada.

— L'administration publique se heurte à la forte concurrence des entreprises privées lorsqu'il s'agit d'embaucher une personne spécialisée dans le domaine des ressources informationnelles, ou tout simplement de la retenir dans son emploi actuel. La croissance

des possibilités d'emplois qu'offrent les technologies dans l'ensemble de la société réduit encore la capacité des organismes publics à attirer la main-d'œuvre requise.

— La spécificité des profils technologiques dans l'administration publique exige, de la part du personnel recherché, à la fois une connaissance pointue des technologies et une compréhension profonde du domaine d'affaires, des lois, des règlements et des règles administratives propres à chaque organisme public. Cette exigence rend l'embauche de personnel encore plus difficile.

❑ **Orientation : gérer l'expertise et le savoir-faire, assurer son maintien et son développement**

— Il importe pour le gouvernement que les organismes publics continuent de disposer à temps plein d'une main-d'œuvre qualifiée en ressources informationnelles. Cette main-d'œuvre doit être en nombre suffisant pour assurer la continuité des affaires courantes ainsi que la réalisation des projets de développement en appui aux besoins des domaines d'affaires.

— À cette fin, le gouvernement doit veiller à ce que la gestion des ressources humaines assure, par un plan de développement de la main-d'œuvre, la disponibilité du savoir-faire nécessaire au bon fonctionnement de l'administration publique, à la maîtrise des services et des opérations, et à la capacité de réagir efficacement aux imprévus.

❑ **L'action annoncée par le gouvernement**

En matière de ressources humaines, le gouvernement entend mettre en place rapidement des initiatives afin d'assurer l'attraction, le développement et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée dans le domaine des ressources informationnelles.

■ Mettre en œuvre une stratégie de développement de la main-d'œuvre

Une stratégie de développement de la main-d'œuvre en ressources informationnelles sera déployée au sein de l'administration publique. Le dirigeant principal de l'information, le Centre de services partagés du Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor ont déjà élaboré les premiers jalons de cette stratégie.

— Des postes stratégiques ont été ciblés, des profils de compétence, élaborés et une formation a été conçue par le Centre de services partagés du Québec afin d'assurer la relève au sein de l'administration publique. C'est le cas notamment des emplois de chargés de projet, de conseillers en architecture d'affaires et de spécialistes de la sécurité de l'information.

La détermination des postes stratégiques et des profils de compétence est essentielle si l'on veut garantir des ressources humaines suffisantes pour répondre à la demande. Il faut rapidement déterminer les postes stratégiques à risque et prioriser les actions à mettre en place pour les doter. Le plan triennal produit par les organismes constituera pour le gouvernement un outil indispensable de planification de la main-d'œuvre en ressources informationnelles. Par

cette planification des activités, il sera possible de dégager un aperçu des besoins à satisfaire en ressources humaines, soit les métiers recherchés, les compétences requises et le nombre de ressources dont il faudra disposer. De même, il sera possible de détecter et d'évaluer tout écart entre les besoins et la capacité organisationnelle.

La stratégie mettra également l'accent sur les actions complémentaires à la formation. Le développement de bassins de main-d'œuvre ou encore la concentration d'expertise au sein d'une même unité favorisera, voire incitera les organismes à travailler en étroite collaboration et à mettre en commun leurs connaissances. Cette approche intégrée sera davantage propice à l'émergence d'initiatives multiorganisationnelles.

La stratégie prévoira aussi des mécanismes favorisant le plein accomplissement des ressources humaines. À cet effet, le partage des ressources expertes entre organisations figure parmi les voies à privilégier. Cette façon de faire peut être stimulante et source de nouveaux défis pour le personnel. Cela ne peut qu'agir favorablement sur le taux de rétention de ces ressources dans l'administration publique.

En plus des initiatives précédemment énoncées, le gouvernement accentuera ses activités de promotion des emplois en ressources informationnelles au sein de son administration. Du démarchage sera fait afin de recruter des travailleurs stratégiques et de nouveaux talents qui viendront renforcer l'expertise déjà en place. La reconnaissance d'une administration publique à l'avant-garde dans le domaine des ressources informationnelles deviendra l'un des meilleurs arguments du gouvernement lors de sa participation à des foires de l'emploi ou à d'autres activités de recrutement. Ces activités pourront se réaliser conjointement avec le Centre de leadership et de développement des compétences du Centre de services partagés du Québec, ou encore avec des partenaires du milieu de l'enseignement et de l'industrie.

Un environnement de travail stimulant, des programmes de formation appropriés, la mise en place de réseaux d'échanges structurés entre experts et des mesures d'accompagnement sont autant d'éléments qui favorisent l'attraction et la rétention du personnel clé en ce domaine.

3.2 L'ENCADREMENT DU RECOURS AUX RESSOURCES EXTERNES

Dans le domaine des ressources informationnelles, gérer l'expertise et le savoir-faire ne signifie pas seulement que l'on doive maintenir et développer des ressources humaines de qualité. Il faut également encadrer le recours aux ressources externes.

Des processus ont été mis en place à cette fin. Avec la politique-cadre, le gouvernement entend les renforcer, avec la préoccupation de mieux outiller les organismes publics et de privilégier une gestion optimale interorganisationnelle.

❑ Des processus d'acquisition connus et appliqués

Le recours à des ressources externes s'explique notamment par les caractéristiques du secteur des technologies de l'information reliées à la spécificité des tâches, à l'envergure des projets et à la nécessité de respecter des délais limités. Un fort volume de ressources humaines est ainsi requis temporairement.

En outre, le recours à ce type de ressources apparaît comme l'une des solutions à retenir, lorsque l'on doit à la fois mener à bien certains projets et assurer une continuité des opérations et des services offerts à la population.

Le processus d'appel d'offres lié au recours à des ressources externes est clairement défini :

— ce processus s'appuie sur un cadre légal précis;

— les règles à respecter sont bien connues des organismes publics, de même que des prestataires. Les organismes sont conseillés par les secrétaires des comités de sélection, certifiés par le Secrétariat du Conseil du trésor à la suite d'une formation ciblée et continue;

— le gouvernement a mis en place un système efficace d'information et de diffusion des appels d'offres et des résultats des adjudications;

— les organismes publics ont à leur disposition des modèles de documents types d'appel d'offres élaborés pour encadrer de façon concrète les relations établies avec les services professionnels externes;

— les données concernant les contrats sont colligées par le Secrétariat du Conseil du trésor, pour ce qui concerne les entités visées par la Loi sur les contrats des organismes publics.

❑ Il faut encore mieux gérer le recours aux ressources externes

Les processus mis en place sont efficaces et ont fait leurs preuves. Cependant, ils ne répondent pas à tous les enjeux soulevés par l'utilisation de ressources professionnelles externes.

— La gestion du recours aux ressources externes ne se limite pas au processus d'appel d'offres et d'adjudication des contrats. Elle commence par la détermination de ce que l'on souhaite confier à des ressources externes et se termine avec la clôture des travaux et l'évaluation de la performance du prestataire.

— Mieux les travaux sont définis, moins les besoins d'apporter des changements au contrat, en cours de mandat, sont nécessaires. Le cas échéant, il faut s'assurer que les demandes de changement ne modifient pas la nature même du contrat dans sa portée et dans ses coûts.

— L'évaluation du rendement du prestataire de services à la fin de chaque contrat est nécessaire dans tous les cas.

— Le prestataire est imputable de ce qu'il livre à l'organisme et il doit en répondre. La gestion du recours aux ressources externes va donc au-delà de la gestion contractuelle. Elle vise à obtenir les résultats prévus au contrat tout au long de la réalisation du projet.

Le respect des contrats conclus avec le prestataire implique ainsi une responsabilité importante. L'organisme client doit gérer la relation d'affaires en respectant de façon stricte et rigoureuse les contrats signés avec le prestataire de services.

— L'organisme client doit s'assurer que le prestataire respecte son contrat. Ce dernier doit comprendre qu'il a une responsabilité au regard de l'atteinte des résultats, tant sur le plan des coûts et de l'échéance que sur celui de la portée. À défaut, l'organisme doit appliquer les dispositions prévues au contrat dans ces situations. L'uniformité dans l'application et le respect des contrats s'impose pour des raisons d'équité, mais également pour éviter que le prestataire ne définisse une stratégie d'affaires fondée sur des comportements différents d'un organisme à l'autre.

❑ Orientation : encadrer davantage le recours aux services professionnels externes

— Considérant le nombre de projets où la contribution des ressources externes est importante et déterminante, et considérant la variété et la disparité des relations établies entre les organismes publics et le secteur privé, le gouvernement verra à encadrer davantage le recours aux services professionnels externes et la gestion qui en est faite.

— Le gouvernement met en place les moyens nécessaires pour que soient connus les mandats confiés à des ressources externes, leur déroulement et le bilan que l'on peut tirer des résultats obtenus.

— Le gouvernement appréciera la situation et balisera, au besoin, le recours à des services professionnels externes.

— Le gouvernement prendra les mesures appropriées afin qu'un organisme public réalise dorénavant une évaluation du rendement de tout prestataire de services qui aura exécuté sa prestation et non seulement dans les cas où le rendement d'un tel prestataire se révèle insatisfaisant.

❑ Les actions annoncées par le gouvernement

Le gouvernement met en place immédiatement une série d'initiatives dans le but de mieux encadrer les services professionnels confiés à l'externe, dans le domaine des ressources informationnelles.

- Adapter les stratégies contractuelles aux besoins de l'organisme

Le dirigeant principal de l'information devra préciser les mandats et les responsabilités devant être assumés à l'interne, ainsi que ceux pouvant être confiés à des ressources externes. Ce partage pourra baliser la mise en place des mécanismes permettant d'exercer une vigilance

accrue et des contrôles qui s'imposent. Le dirigeant principal de l'information devra définir les pratiques recommandées en la matière.

— Tous les organismes publics devront se donner un encadrement concernant l'apport et la contribution des ressources externes.

— Cet encadrement définira les services requis, de même que le calendrier de réalisation.

— Cet encadrement précisera également les actions à mener afin d'assurer le transfert des connaissances entre les ressources internes et externes.

■ Désigner un responsable

Chaque organisme public concerné devra procéder à la désignation d'un responsable de la gestion du recours aux ressources externes. Ce responsable devra notamment :

— concevoir une approche stratégique visant le recours aux ressources externes approuvée par les dirigeants de l'organisme et conforme aux orientations de la présente politique-cadre;

— soutenir les directeurs de projets ou de directions opérationnelles sur toute question concernant le recours aux ressources externes;

— renforcer le savoir-faire en gestion du recours aux ressources externes, notamment en formant les donneurs d'ouvrage et les directeurs de projets sur les meilleures pratiques en la matière et plus spécifiquement sur la définition des besoins d'affaires;

— mettre en place les processus requis pour le transfert des connaissances entre ressources internes et externes, dans un climat favorisant la collaboration.

■ Mettre à jour la documentation de soutien, offrir une formation et un accompagnement

Afin d'améliorer la gestion des contrats de services professionnels, une mise à jour des pratiques exemplaires sera effectuée et de la formation portant sur les risques et les contrôles dans la gestion de contrat sera offerte.

À cet effet, le Secrétariat du Conseil du trésor actualisera, au besoin, différents guides de bonnes pratiques en matière de contrats de services professionnels en technologies de l'information. De même, le dirigeant principal de l'information devra accompagner les organismes publics afin de s'assurer d'une compréhension appropriée des pratiques exemplaires en gestion des contrats de services professionnels et de l'application effective de ces pratiques.

- Améliorer le suivi et la reddition de comptes

Le suivi de la gestion du recours aux ressources externes et la reddition de comptes seront améliorés.

— Le dirigeant principal de l'information devra établir un processus d'information de gestion normalisée sur les contrats octroyés et sur leur déroulement.

  — Ce processus évitera les doubles emplois. Il s'appuiera notamment sur les informations collectées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

  — En complément aux informations détenues par le Secrétariat du Conseil du trésor, le dirigeant principal de l'information pourra colliger de l'information en cours de contrat sur les demandes de changement requises par le donneur d'ouvrage et leur justification.

  — Le processus mis en place sera élargi à tous les organismes publics.

  — Le dirigeant principal de l'information exigera, si requis, des compléments d'information concernant le recours aux ressources externes dans le domaine des ressources informationnelles.

Le dirigeant principal de l'information devra produire annuellement, ou sur demande du Conseil du trésor, une synthèse de l'état de la gestion du recours aux ressources externes en matière informationnelle. Il devra y inclure ses observations et ses recommandations, concernant notamment les règles d'attribution des contrats, le respect des clauses contractuelles et les seuils de contrôle.

QUATRIÈME PARTIE
ASSURER LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Le quatrième objectif de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics vise à assurer la sécurité de l'information et, ainsi, à maintenir et à rehausser la confiance des citoyens et des entreprises à l'égard de l'État et des services publics.

À cet effet, le gouvernement entend contribuer à l'atteinte des objectifs par cinq actions :

— réviser la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, adoptée en 2006;

— élaborer et mettre en œuvre un cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information;

— élaborer et mettre en œuvre une approche stratégique triennale de sécurité de l'information;

— élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques et des incidents de portée gouvernementale;

— promouvoir la sensibilisation en matière de sécurité de l'information.

☐ La sécurité de l'information, une priorité gouvernementale

L'utilisation sans cesse accrue d'informations de toute nature concernant les citoyens, les entreprises et les organismes publics soulève des questions cruciales, soit celles de la disponibilité de l'information, de son intégrité et de sa confidentialité.

Au gouvernement du Québec, plusieurs activités d'encadrement ont été réalisées au cours des dernières années au regard de la sécurité de l'information. À titre d'exemple, figurent :

- l'adoption en 1999 de la Directive visant la sécurité de l'information numérique et des échanges électroniques, remplacée en 2006 par la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale;
- l'élaboration de modèles génériques et de pratiques gouvernementales, en soutien à la mise en œuvre des dispositions de la directive par les ministères et les organismes;
- la mise en place d'un service d'authentification gouvernementale pour les citoyens et les entreprises;
- la réalisation, depuis 2001, d'un rapport annuel sur l'état de situation gouvernemental en matière de sécurité de l'information et sa présentation au Conseil du trésor.

À ces activités s'ajoutent les réalisations sectorielles des organismes publics quant à la prise en charge des exigences de sécurité de l'information. Citons à cet égard l'élaboration de politiques de sécurité de l'information, l'inventaire et la catégorisation des actifs et la mise en œuvre de plans de formation et de sensibilisation pour le personnel.

❑ Il faut aller plus loin

Malgré ces réalisations, les efforts déployés en sécurité de l'information devront être poursuivis, voire intensifiés, notamment en lien avec l'accroissement et la virulence des menaces en la matière. Ces menaces peuvent provenir autant de l'environnement interne de l'administration gouvernementale que de l'externe.

La conjoncture actuelle d'ouverture, dans laquelle les systèmes d'information deviennent de plus en plus complexes, implique des architectures et des infrastructures interconnectées où les risques sont considérables (violation de confidentialité, fraudes liées à l'usurpation d'identité et à la répudiation des transactions, etc.), en plus des phénomènes croissants de courrier électronique non sollicité, de code malicieux et d'attaque informatique en provenance du cyberespace. Généralement diversifiées, sophistiquées et difficiles à contrer, ces attaques informatiques représentent un facteur qui pourrait nuire à une saine utilisation d'Internet et à l'établissement d'un lien de confiance des citoyens et des entreprises à l'endroit de la prestation électronique de services publics.

Ainsi, le caractère stratégique de l'information et des ressources qui la sous-tendent peut rendre les particuliers comme les organisations, si rien n'est fait, davantage vulnérables en ce qui concerne leurs ressources informationnelles.

❑ **Orientation : assurer la sécurité de l'information et des ressources qui la sous-tendent**

— Le gouvernement n'entend faire aucun compromis quant à la sécurité de l'information qu'il détient. Cette sécurité est la condition requise pour établir un lien de confiance avec les citoyens et les entreprises, particulièrement dans un contexte d'utilisation des technologies pour traiter avec les organismes publics. Ainsi, un environnement d'échange sécuritaire est essentiel au développement d'interactions électroniques.

— Il importe donc d'assurer la continuité des services et des opérations dans un environnement sécuritaire, par l'uniformisation et la mise en commun des mécanismes d'identification et par l'atténuation des risques.

— Le gouvernement mettra notamment l'accent sur une gouvernance active articulée autour d'exigences ciblées en matière de sécurité de l'information à l'endroit des organismes publics. Il précisera les objectifs et les cibles d'actions prioritaires. Il verra également à assurer le suivi de la prise en charge des risques de sécurité de l'information de portée gouvernementale auxquels les actifs gouvernementaux seraient exposés.

❑ **Les actions annoncées par le gouvernement**

Afin d'assurer la sécurité de l'information, le gouvernement annonce les actions suivantes.

■ Réviser la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, adoptée en 2006

L'examen des rapports annuels sur l'état de situation en matière de sécurité de l'information fait ressortir une amélioration des mesures de sécurité mises en place dans les organismes publics. Il subsiste toutefois des points à améliorer, qui nécessitent de renforcer la gouvernance en matière de sécurité de l'information. Ce renforcement se réalise, entre autres, par la révision de la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale.

Cette directive révisée précisera de nouvelles obligations à respecter par les organismes publics, parmi lesquelles figurent les suivantes :

— adopter et mettre en œuvre une politique et un cadre de gestion sectoriel en lien avec les orientations gouvernementales, afin de s'assurer d'une gouvernance cohérente;

— définir et mettre en œuvre des processus formels, notamment dans les domaines de la gestion des risques, de la gestion des accès et de la gestion des incidents de sécurité, permettant de prioriser les meilleures pratiques à mettre en place;

— désigner des responsables ministériels de la sécurité de l'information, permettant d'assurer une circulation de l'information entre le dirigeant principal de l'information et l'organisme;

— déclarer les incidents de sécurité à portée gouvernementale afin d'agir en concertation avec les organismes ayant des responsabilités horizontales;

— réaliser annuellement un plan d'action conforme aux cibles gouvernementales;

— réaliser un bilan de sécurité mesurant le degré d'avancement de l'application de la directive;

— utiliser les services communs de sécurité de l'information permettant d'assurer une cohérence gouvernementale interne et une harmonisation des interactions avec le citoyen.

Le dirigeant principal de l'information devra mesurer annuellement le degré d'atteinte des objectifs de cette directive en analysant les bilans réalisés par les organismes publics. Un rapport annuel sera produit à partir de ces informations et soumis au Conseil du trésor. Le dirigeant principal de l'information interviendra auprès des organismes publics présentant des écarts significatifs par rapport à la directive.

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information

Dans la directive actuelle sur la sécurité de l'information, la gouvernance en sécurité de l'information relève de chacun des ministères et des organismes. Compte tenu de son importance, il apparaît nécessaire que l'on se dote d'un cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information. Ce cadre énoncera clairement les rôles et les responsabilités des différents organismes publics. Il établira tout aussi clairement l'organisation fonctionnelle de la sécurité de l'information au gouvernement du Québec, en précisant les relations entre les organismes publics à portée horizontale et les organismes sectoriels.

Ce cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information instaurera une gouvernance accrue en sécurité de l'information qui s'appuiera sur un responsable de la sécurité de l'information pour chaque organisme public. Les structures de concertation et de coordination actuelles en matière de sécurité seront revues pour soutenir cette nouvelle réalité.

- Élaborer et mettre en œuvre une approche stratégique triennale de sécurité de l'information

La mise en œuvre des obligations inscrites dans la nouvelle directive passe par la détermination d'objectifs et de cibles intérimaires pour les trois prochaines années. À terme, les organismes publics devront avoir adopté les pratiques obligatoires mentionnées dans la directive. Par contre, le rythme de mise en œuvre de ces pratiques ne pourra être le même dans tous les organismes publics.

Les organismes publics devront donc se donner une approche stratégique triennale qui tiendra compte de leurs caractéristiques particulières, en définissant des objectifs et des cibles intérimaires à atteindre d'ici les trois prochaines années. Ces cibles et ces objectifs tiendront compte des menaces et des risques reliés aux actifs informationnels, du niveau de confidentialité des informations détenues, de la dépendance de ces organisations envers les technologies de l'information ainsi que du degré d'importance des services de mission auprès de la population. À titre d'exemple, d'ici trois ans, 100 % des organismes publics ayant un actif

informationnel à portée gouvernementale devront avoir élaboré et mis en œuvre un processus formel de gestion des risques.

Cette approche reposera sur un balisage avec d'autres gouvernements afin d'établir des bases de comparaison et de priorisation, de même qu'une analyse détaillée des états de situation au gouvernement du Québec réalisés au cours des dernières années.

Tout comme c'est le cas pour la Directive sur la sécurité de l'information, le dirigeant principal de l'information devra aussi mesurer annuellement le degré d'atteinte des objectifs de cette approche stratégique et en faire rapport au Conseil du trésor.

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques et des incidents de portée gouvernementale

Actuellement, la gestion des risques de sécurité de l'information est assurée par chaque organisme public. Une telle approche de gestion considère le risque en tenant compte de sa gravité pour l'organisation, sans en connaître pour autant ses impacts à l'échelle de l'administration publique. Par exemple, si un ministère ou un organisme est vulnérable à un virus informatique, la portée de ce risque pourrait menacer l'ensemble des organismes avec qui il fait affaire.

À cet effet, le dirigeant principal de l'information devra élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques, qui lui permettra de dresser un portrait complet de la situation au sein de l'administration publique. Ce cadre fera état des actifs ayant une incidence sur l'ensemble du gouvernement. De concert avec les organismes, il précisera les risques et les mesures de contingence reliés à ces actifs et indiquera des actions prioritaires à réaliser. Le dirigeant principal de l'information fournira annuellement au Conseil du trésor un rapport sur les risques de sécurité de l'information de portée gouvernementale.

De plus, des incidents peuvent aussi avoir des effets de portée gouvernementale. La gestion de ces incidents sera formalisée et prise en charge à l'échelle gouvernementale. Le CERT/AQ, relevant du Centre de services partagés du Québec, proposera au dirigeant principal de l'information un processus de gestion des incidents de portée gouvernementale et en assurera la mise en œuvre.

Ce processus permettra la coordination des communications et la gestion de crise, en vue de répondre efficacement à d'éventuels incidents de portée gouvernementale tels ceux imputables à des attaques par déni de service ou des virus informatiques, qui pourraient se généraliser à plusieurs organismes publics et qui seraient dommageables pour la prestation de services gouvernementale et la disponibilité des services en ligne.

— Le CERT/AQ présentera au dirigeant principal de l'information, conjointement avec le ministère de la Sécurité publique et la Sûreté du Québec, un rapport annuel sur les incidents de sécurité de l'information de portée gouvernementale et sur les infractions en matière de sécurité de l'information.

- Promouvoir la sensibilisation en matière de sécurité de l'information

La sensibilisation en matière de sécurité de l'information contribue à la consolidation de la confiance des citoyens et des entreprises à l'égard des services gouvernementaux. Adéquatement sensibilisé, le citoyen sera à même de protéger son identité et, par le fait même, ses renseignements personnels. Il en est de même pour l'employé d'un organisme public, qui pourra contribuer efficacement à la protection de l'information à laquelle il a accès dans l'exercice de ses fonctions.

Le dirigeant principal de l'information poursuivra ses efforts d'accompagnement des organismes publics en matière de sensibilisation de leur personnel. Il poursuivra également ses activités visant à sensibiliser la population à l'importance de protéger son identité et ses renseignements personnels, particulièrement dans un environnement numérique.

CINQUIÈME PARTIE
TIRER PROFIT DES LOGICIELS LIBRES

Le cinquième objectif du gouvernement est d'encourager l'utilisation du logiciel libre lorsque ce logiciel s'avère être le meilleur choix.

Dans cette perspective, le gouvernement énonce clairement sa position et propose deux actions :

— considérer le logiciel libre au même titre que tout autre logiciel;

— diffuser des outils d'aide à la décision et des guides.

❑ Les orientations quant aux logiciels libres

Les logiciels libres sont des logiciels dont l'utilisation, la modification, la reproduction et la diffusion sont autorisées – par opposition aux logiciels dits « propriétaires ».

Au cours des dernières années, de nombreux logiciels libres ont atteint un niveau de maturité permettant leur emploi dans les grandes organisations publiques ou privées.

Le logiciel libre : à l'ordre du jour pour plusieurs gouvernements
En 2010, le Center for Strategic and International Studies a publié une septième mise à jour d'une étude résumant la position de la majorité des gouvernements par rapport au logiciel libre(1). Dans l'étude sont recensées 354 initiatives politiques concernant le logiciel libre. — L'Australie, le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni traitent les logiciels libres comme les logiciels propriétaires, et basent leurs choix sur le coût total de propriété et la qualité. — L'Allemagne (2002), l'Argentine (2004), l'Espagne (2006), la France (2002 et 2004), l'Inde (2003), l'Italie (2004), la Russie (2007) et la Turquie (2007) encouragent l'utilisation du logiciel libre et en font la promotion. — L'Afrique du Sud (2003), le Brésil (2003 et 2004), la Chine (2002), la Corée du Sud (2004) et le Japon (2005) donnent la préférence à l'utilisation du logiciel libre. — L'Union européenne encourage l'utilisation du logiciel libre dans les pays membres.
(1) http://csis.org/publication/government-open-source-policies

❑ Des logiciels déjà utilisés par l'administration publique québécoise

Les logiciels libres sont déjà présents au sein de l'administration publique québécoise, en particulier au niveau des serveurs, des infrastructures réseaux et des ordinateurs centraux. Ils sont utilisés, par exemple :

— comme systèmes d'exploitation pour les ordinateurs centraux ou les bases de données;

— comme moteurs de recherche;

— comme solutions de courrier électronique;

— comme interfaces de diffusion de données géospatiales;

— comme outils de gestion de contenu pour des sites Internet et intranet;

— comme solutions au niveau des serveurs;

— comme composantes des infrastructures informationnelles.

D'autres applications pourraient aussi être envisagées, particulièrement dans :

— la gestion intégrée des documents, essentielle dans un monde numérique;

— l'architecture orientée services, à la base de l'architecture d'entreprise gouvernementale;

— l'informatique nuagière (*cloud computing*), de plus en plus présente dans les organisations;

— la collaboration basée sur les outils du Web 2.0 (blogue, wiki, réseaux sociaux, etc.);

— la gestion de la relation avec la clientèle (CRM).

En ce qui concerne l'utilisation de logiciels libres dans l'environnement bureautique, les impacts et les enjeux sont très importants et doivent être pris en considération.

Tout d'abord, les logiciels de l'environnement bureautique sont utilisés la plupart du temps par l'ensemble du personnel de l'organisation. À cet égard, tout changement de ce type de logiciel nécessite une formation et une gestion du changement rigoureuses compte tenu du nombre d'utilisateurs.

Également, avant tout changement, il faut tenir compte du lien existant entre les logiciels de l'environnement bureautique et les systèmes de mission des organismes. En effet, ces logiciels sont souvent étroitement liés aux systèmes de mission, comme c'est le cas dans l'émission de lettres-types qui doivent fusionner des données provenant à la fois des logiciels bureautiques et des systèmes de mission. Il est donc nécessaire que tous deux soient compatibles afin de poursuivre les activités récurrentes.

Ainsi, considérant ces éléments, il est primordial pour les organismes publics de procéder à une analyse approfondie afin de déterminer les impacts qui pourraient résulter d'un changement de logiciel de l'environnement bureautique.

❑ La position du gouvernement du Québec

Le gouvernement entend accélérer et compléter les efforts déjà investis pour accompagner les organismes publics pour une plus grande utilisation des logiciels libres. Il sera demandé aux organismes publics de considérer les logiciels libres lors du remplacement, de l'acquisition, du renouvellement ou de la mise à niveau de logiciels. Les organismes publics devront choisir la solution qui répond le mieux à leurs besoins. Il importe d'exercer un choix éclairé.

Afin de faire le meilleur choix, les organismes publics doivent prendre en compte trois éléments, soit les besoins d'affaires, la qualité de la solution et le coût.

— La solution retenue doit répondre aux besoins d'affaires de l'organisme public ou du réseau tels qu'analysés, et s'intégrer dans l'environnement existant avec un minimum d'impact.

— En ce qui concerne la qualité de la solution, il est important d'évaluer :

— la qualité du produit, soit la qualité du logiciel, le degré de maturité et la qualité de l'équipe de développement;

— la qualité de l'appui, c'est-à-dire le savoir-faire de la communauté produisant le logiciel, le soutien commercial et la facilité d'entretien;

— la qualité de la documentation, pour les utilisateurs comme pour les développeurs;

— la qualité de l'offre de formation, pour les utilisateurs comme pour les développeurs.

— Le coût d'acquisition étant souvent nul, il faut cependant considérer :

— les coûts additionnels directs, soit les coûts d'installation, de conseil, de formation, d'entretien et d'appui;

— les coûts indirects, tels les coûts d'intégration, les coûts résultant de la modification des processus et les coûts correspondant à des pertes de productivité en cours de transition, le cas échéant.

❑ **Orientation : outiller et accompagner les organismes publics adéquatement afin qu'ils soient en mesure d'effectuer des choix éclairés au regard des logiciels libres**

— Le gouvernement entend doter les organismes publics de tous les outils nécessaires leur permettant d'évaluer, à juste titre, l'acquisition de logiciels libres.

■ Considérer le logiciel libre au même titre que tout autre logiciel

Les organismes publics devront réaliser une étude d'opportunité à partir des guides fournis par le dirigeant principal de l'information afin d'évaluer les possibilités qu'offrent les logiciels libres pour tous les remplacements, les acquisitions, les renouvellements ou les mises à niveau de logiciels d'un montant de plus de 25 000 $. Cette exigence touche tous les types de logiciels, qu'il s'agisse de bureautique, d'exploitation, de développement ou d'application, de même que les progiciels.

Cette étude d'opportunité devra être transmise au dirigeant principal de l'information afin de constituer un registre de l'usage des logiciels libres au gouvernement du Québec. Le dirigeant principal de l'information pourra faire des recommandations au Conseil du trésor, s'il le juge nécessaire.

Le dirigeant principal de l'information devra déposer au Conseil du trésor, trois ans après l'approbation de la présente politique-cadre, un rapport sur l'utilisation des logiciels libres comportant les recommandations afférentes.

- Diffuser des outils d'aide à la décision et des guides

Le gouvernement est déjà engagé dans la conception d'outils permettant d'évaluer les différentes possibilités d'acquisition des logiciels libres :

— un guide permettant de choisir le type de licence du logiciel libre en fonction des besoins d'utilisation est déjà disponible. Les licences peuvent apporter des restrictions à l'utilisation ou des contraintes à la diffusion des modifications apportées au logiciel. Il est important d'analyser la licence des logiciels libres envisagés afin de choisir celle qui convient le mieux. Ce guide est actuellement en révision et la nouvelle version sera disponible à l'hiver 2011;

— un guide permettant de s'assurer de la qualité technique des produits est en cours d'élaboration. En effet, le dirigeant principal de l'information prépare actuellement un modèle de maturité permettant, grâce à une liste de critères et des instructions d'utilisation, d'évaluer la qualité des logiciels libres. Ce guide sera disponible au printemps 2011;

— un guide permettant d'estimer le coût total de propriété sera rendu disponible à l'hiver 2011. Il permettra d'évaluer l'ensemble des coûts d'acquisition, dont les coûts d'adaptation, d'utilisation, de formation, d'entretien et d'évolution.

Le dirigeant principal de l'information devra assister les organismes publics dans l'utilisation de ces guides. Ces derniers ont d'ailleurs été expérimentés dans le cadre d'un projet pilote pour évaluer l'opportunité de les utiliser dans un environnement bureautique au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Le dirigeant principal de l'information devra aussi fournir des conseils sur les choix stratégiques des organismes publics quant à l'utilisation du logiciel libre.

À cet égard, une formation sera donnée aux décideurs de l'administration publique sur l'utilisation des outils d'évaluation mis à leur disposition et sur toute autre question relative à l'utilisation du logiciel libre.

SIXIÈME PARTIE
LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE-CADRE : UN CADRE D'ACTION DISTINCT, DES RESPONSABILITÉS ACTUALISÉES

Avec la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, le gouvernement énonce les objectifs qu'il vise et les actions qu'il entend mener afin de relever les différents défis reliés à un domaine particulièrement stratégique de l'administration publique.

La mise en œuvre de ces objectifs et de ces actions nécessite une révision du cadre législatif actuel.

La gouvernance en matière de ressources informationnelles est fondée sur les dispositions du chapitre VI de la Loi sur l'administration publique. Ces dispositions doivent être révisées, à la fois :

- pour faire en sorte que la politique-cadre s'applique à tous les ministères et les organismes, budgétaires et autres que budgétaires, mais également au réseau de l'éducation ainsi qu'à celui de la santé et des services sociaux;
- pour faire en sorte que les entreprises du gouvernement soient tenues de se doter d'un cadre de gouvernance similaire à la politique-cadre;
- pour que les rôles et les responsabilités en ressources informationnelles soient adaptés aux nouvelles réalités de la gouvernance, dont celles abordées dans la politique-cadre.

— Le gouvernement déposera prochainement à l'Assemblée nationale un projet de loi sur la gouvernance et la gestion en matière de ressources informationnelles. Ce projet de loi devrait traduire en termes législatifs les orientations et les actions énoncées dans la politique-cadre.

— Le projet de loi sera appelé à remplacer les dispositions de la Loi sur l'administration publique relatives aux ressources informationnelles et visera notamment :

- l'élargissement du champ d'application des nouvelles dispositions à tous les ministères et les organismes publics, incluant ceux du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux;
- l'établissement d'un cadre normatif en matière de ressources informationnelles précisant les obligations, les responsabilités et les modalités d'autorisation des projets, de suivi et de reddition de comptes;
- la définition et le partage des rôles et des responsabilités en matière de ressources informationnelles, et en particulier les rôles et les responsabilités du dirigeant principal de l'information, des dirigeants sectoriels de l'information désignés dans chacun des ministères et des organismes et d'un dirigeant réseau de l'information pour chacun des deux réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux;

— la mise en place de mécanismes de concertation, permettant au Conseil du trésor et au dirigeant principal de l'information d'exercer le leadership correspondant à leur mission;

— l'énoncé des règles et modalités à respecter en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, particulièrement la planification, l'autorisation, le suivi et la reddition de comptes.

CONCLUSION

Avec la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, le gouvernement instaure un cadre de gouvernance et de gestion intégrée ainsi qu'un ensemble coordonné d'initiatives.

Ces initiatives permettront :

— de tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation;

— d'investir de façon optimale et rigoureuse;

— d'optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire;

— d'assurer la sécurité de l'information;

— de tirer profit des logiciels libres.

❑ Des objectifs ambitieux, des actions précises

Les objectifs retenus par le gouvernement sont ambitieux. Ils s'accompagnent d'actions précises dont plusieurs seront engagées immédiatement sous l'autorité de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor.

Leur mise en œuvre pourra déjà s'appuyer sur la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, approuvée par le Conseil du trésor le 9 mars 2010, et dans laquelle sont clairement indiquées des modalités pour planifier, programmer et autoriser les dépenses en ressources informationnelles et pour suivre les projets.

Par la politique-cadre, le gouvernement se donne les moyens de disposer d'un portrait des ressources informationnelles couvrant l'ensemble de l'administration publique québécoise. Ces moyens n'existaient pas jusqu'à présent.

De plus, le gouvernement introduit une nouvelle philosophie de gouvernance des ressources informationnelles. Fondée sur la mise en commun et l'intégration des solutions et sur le partage des infrastructures et des ressources, il s'agit d'une voie de collaboration incontournable pour relever les multiples défis reliés à la gestion des ressources informationnelles tout en conservant la maîtrise de ce poste de dépenses significatif.

❑ Une réflexion et des choix sur la manière de gouverner

La Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics est porteuse d'un message essentiel : la gestion des ressources informationnelles n'est pas seulement une question de développement, d'entretien et de technologie. La gestion des ressources informationnelles impose une réflexion et des choix concernant la manière de gouverner.

❑ Une véritable gouvernance

Pour la première fois dans le domaine des ressources informationnelles, le gouvernement propose à l'ensemble des Québécois et Québécoises une véritable gouvernance, intégrée et concertée, fondée sur une préoccupation centrale : celle d'assurer des services de qualité aux citoyens et aux entreprises, à un moindre coût.

ANNEXE 1

LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS ÉNONCÉS DANS LA POLITIQUE-CADRE SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES DES ORGANISMES PUBLICS

❑ **Premier objectif : Tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation**

— Anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer

— Établir des objectifs quant aux gains de productivité

— Établir des objectifs au regard de l'adhésion, de l'harmonisation et de l'adaptation des prestations électroniques de services

❑ **Deuxième objectif : Investir de façon optimale et rigoureuse**

■ L'allocation optimale des sommes consacrées aux ressources informationnelles

— Déterminer des priorités d'investissement

— Produire une reddition de comptes élargie

■ La mise en commun et la promotion des services partagés

— Cibler de façon systématique les situations de partage, de mise en commun, d'intégration et de réutilisation

— Confier certains projets au Centre de services partagés du Québec

— Actualiser l'architecture d'entreprise gouvernementale

— Élaborer des règles et des standards et les mettre en place

— Mettre en place des mécanismes d'interopérabilité

— Déterminer des cibles concrètes de partage et d'intégration

■ La gestion des projets gouvernementaux

— Resserrer la gestion de projet

— Resserrer les mécanismes soutenant l'autorisation des projets

— Collecter l'information de gestion et surveiller le déroulement

— Diffuser l'information de gestion

❑ **Troisième objectif : Optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire**

■ Le maintien et le développement de ressources humaines de qualité

— Mettre en œuvre une stratégie de développement de la main-d'œuvre

■ L'encadrement du recours aux ressources externes

— Adapter les stratégies contractuelles aux besoins de l'organisme

— Désigner un responsable

— Mettre à jour la documentation de soutien, offrir une formation et un accompagnement

— Améliorer le suivi et la reddition de comptes

❑ **Quatrième objectif : Assurer la sécurité de l'information**

— Réviser la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, adoptée en 2006

— Élaborer et mettre en œuvre un cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information

— Élaborer et mettre en œuvre une approche stratégique triennale de sécurité de l'information

— Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques et des incidents de portée gouvernementale

— Promouvoir la sensibilisation en matière de sécurité de l'information

❑ **Cinquième objectif : Tirer profit des logiciels libres**

— Considérer le logiciel libre au même titre que tout autre logiciel

— Diffuser des outils d'aide à la décision et des guides

ANNEXE 2

L'OPTIMISATION DE LA GOUVERNANCE : UNE TENDANCE MONDIALE

Au Québec comme dans plusieurs autres États développés, la gouvernance et l'optimisation des ressources informationnelles constituent une priorité pour l'administration publique.

— Le Canada a adopté une approche gouvernementale intégrée sous la responsabilité d'un organisme central, une architecture d'information globale permettant d'accroître l'interopérabilité et une gestion de l'identité centralisée et innovatrice.

— Les États-Unis ont opté pour des systèmes gouvernementaux ouverts autorisant la transparence et la diffusion de l'information, la participation et la collaboration du secteur privé, l'utilisation centralisée de fonctions communes, des initiatives de participation citoyenne en ligne via des réseaux sociaux et des applications mobiles ainsi qu'un programme-cadre sur la performance du gouvernement intégré. Plus particulièrement, le Department of the Interior a mis en place une gouvernance assurant une prise de décision efficace et en temps opportun, via des structures et des processus décisionnels flexibles et proactifs.

— Les pays membres de l'Union européenne visent le soutien au marché unique, une responsabilisation des citoyens et des entreprises, une efficience et une efficacité administrative ainsi que la mise en place de services communs. C'est ainsi que la France ouvre la possibilité au développement et à l'intégration de partenariats au sein du gouvernement pour créer d'autres services publics intégrés. La France a introduit un compte personnel de démarches administratives, mon.service-public.fr, dans son portail http://www.service-public.fr/.

— Afin d'optimiser sa structure de gouvernance des technologies de l'information et des communications, l'Australie mise sur le développement de capacités accrues de collaboration de la part des parties prenantes.

— La Corée du Sud, le Japon et Taïwan visent une porte d'entrée unique pour les services au citoyen, des infrastructures haute vitesse, une utilisation des technologies vertes avec la collaboration du secteur privé, une utilisation centralisée de fonctions communes entre les ministères et les gouvernements locaux ainsi que des applications mobiles.

ANNEXE 3

STANDARDS, MODÈLES, GUIDES ET PRATIQUES ÉLABORÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

❑ **Liste des standards obligatoires adoptés par le Conseil du trésor**

Standards relatifs à l'interopérabilité et à l'utilisation intégrale du français dans les technologies de l'information et des communications

— Clavier québécois (SGQRI 001 - 11 décembre 2006)

— Jeux de caractères codés (SGQRI 003 - 11 décembre 2006)

— Tri alphabétique et recherche de chaînes de caractères (SGQRI 004 - 11 décembre 2006)

— Sites Web multilingues (SGQRI 011 - 11 décembre 2006)

— Format des documents diffusés sur le Web (SGQRI 013 - 11 décembre 2006)

— Noms de domaine Internet (SGQRI 021 - 11 décembre 2006)

— Adresses de courrier électronique (SGQRI 044 - 11 décembre 2006)

— Identification des langues (SGQRI 046-04 - 20 août 2008)

— Identification des monnaies et types de fonds (SGQRI 046-05 - 11 décembre 2006)

❑ **Projets de standards (standards qui seront déposés prochainement pour adoption par le Conseil du trésor)**

Accessibilité aux personnes handicapées : travaux de normalisation

— Accessibilité d'un site Web (SGQRI 008-01, version 0,9 du 1er octobre 2009)

— Accessibilité d'un document téléchargeable (SGQRI 008-02, version 0,A du 1er octobre 2009)

— Accessibilité du multimédia dans un site Web (SGQRI 008-03, version 0,8 du 1er octobre 2009)

❑ **Pratiques recommandées**

Pratiques recommandées sur les adresses municipales et postales

— Description d'une adresse — Partie 1 : Adresse municipale (SGQRI 045-01)

— Description d'une adresse — Partie 2 : Adresse postale (SGQRI 045-02)

— Description d'une adresse — Partie 3 : Renseignements complémentaires à une adresse (SGQRI 045-03)

— Description d'une adresse — Partie 4 : Types d'utilisation d'une adresse (SGQRI 045-04)

— Codification de l'information d'un domaine énumératif — Partie 1 : Pays (SGQRI 046-01)

— Codification de l'information d'un domaine énumératif — Partie 2 : Subdivisions de pays (SGQRI 046-02)

— Codification de l'information d'un domaine énumératif — Partie 8 : Municipalités (SGQRI 046-08)

❑ **Modèles et pratiques recommandées en sécurité de l'information gouvernementale**

— Architecture gouvernementale de sécurité de l'information numérique

— Guide d'élaboration d'une entente de sécurité

— Guide d'élaboration d'une interface sécuritaire

— Guide de conception des domaines de confiance

— Guide d'élaboration d'un cadre normatif ministériel de sécurité de l'information

— Guide d'utilisation sécuritaire des assistants numériques personnels (ANP)

— Guide de catégorisation de l'information gouvernementale

— Guide de destruction sécuritaire de l'information

— Guide de sensibilisation à la sécurité de l'information numérique et des échanges électroniques

— Guide d'évaluation de la sécurité des sites Web gouvernementaux

— Guide d'utilisation de la méthodologie Méhari et de l'outil Résicare

— Guide sur la gestion de la continuité des services

— Guide sur la gestion des incidents de sécurité de l'information gouvernementale

— Précis de sécurité, du contrôle et de la protection des renseignements personnels (SCPRP)

— Pratique d'évaluation de la sécurité de l'information

— Modèle de gestion de la sécurité de l'information gouvernementale

— Modèle détaillé d'habilitation et de contrôle d'accès

❑ **Principes et modèles de référence**

— Principes de vision du gouvernement en ligne (2010)

— Principes d'architecture d'entreprise gouvernementale (2010)

— Architecture d'entreprise gouvernementale (21 août 2003)

Québec